La boîte à outils du *Mercator*

Nous avons, pour cette édition du *Mercator*, sélectionné **25 outils marketing**. Ce sont autant de concepts ou de méthodes pour aider les praticiens du marketing à analyser un marché ou à bien définir leur stratégie.

Certains de ces outils présentent de façon pratique des concepts introduits dans les chapitres de l'ouvrage, d'autres les complètent.

Cette sélection s'appuie sur l'expérience des auteurs comme formateurs de cadres et managers, et comme consultants. Elle a nécessairement un caractère subjectif, mais elle est toujours guidée par le souci d'être opérationnelle et utile aux praticiens.

Vous trouverez l'ensemble de ces outils sur **mercator.fr**, dans la partie réservée aux acheteurs de l'ouvrage. Nous présentons ici la liste des outils.

Outils et chapitres de référence	Résumés
Outil n° 1 – La balance de la valeur perçue *Chap. 1 – Le rôle du marketing est de créer de la valeur*	Développe la matrice présentée de la valeur perçue et en explique en détail le mode d'emploi.
Outil n° 2 – Marché et part de marché *Chap. 2 – L'analyse des marchés*	Explique comment calculer sa part de marché et présente deux décompositions utiles pour en comprendre l'évolution.
Outils n° 3 – Le modèle PESTEL d'analyse des facteurs environnementaux *Chap. 2 – L'analyse des marchés*	*Check-list* des facteurs à prendre en compte pour faire une analyse de l'environnement.
Outil n° 4 – Les rubriques d'une étude de marché *Chap. 3 – Les études de marché*	Présente les sept rubriques d'un projet d'étude avec ses différentes composantes.
Outil n° 5 – Le funnel *Chap. 4 – Le comportement des consommateurs*	Explique la méthode de composition d'un parcours d'achat, qui sert à identifier les étapes cruciales et les pourcentages de perte à chacune d'entre elles (donc celles qu'il faut particulièrement travailler).
Outil n° 6 – La méthode Penser/Agir *Chap. 4 – Le comportement des consommateurs*	Une méthode simple, voire brutale, pour mieux savoir comment influencer le comportement d'un acheteur en utilisant des *insights* client, sur la base du lien entre ce comportement et les raisons qui le motivent.
Outil n° 7 – La matrice de l'implication *Chap. 4 – Le comportement des consommateurs*	Matrice qui fait le lien entre l'implication d'un côté et le type d'achat de l'autre, selon qu'il est à dominante affective ou cognitive. Elle permet notamment de mieux segmenter le marché et d'imaginer de nouvelles stratégies marketing.
Outil n° 8 – Les étapes d'élaboration des services associés *Chap. 5 – La politique de produit*	Présente cinq étapes pour élaborer une politique de services associés permettant de mieux valoriser ou différencier son offre.
Outil n° 9 – Le modèle BCG *Chap. 5 – La politique de produit*	La « mère de toutes les matrices », souvent utilisée pour des marchés où elle n'est pas pertinente : nous nous efforçons d'en montrer le bon usage.

Outil n° 10 – La matrice numérique de l'offre *Chap. 5 – La politique de produit*	Une matrice maison qui permet d'y voir plus clair sur les enjeux du numérique pour les politiques d'offre, selon qu'elle est dématérialisable ou non, selon qu'on numérise l'existant ou qu'on crée une offre nouvelle.
Outil n° 11 – Les composantes de la rentabilité d'un distributeur *Chap. 7 – La politique de distribution*	Reprend et explique les différentes composantes de la rentabilité d'un distributeur, afin de comprendre les différentes stratégies possibles et leur cohérence nécessaire.
Outil n° 12 – Les indicateurs de performance d'un site marchand *Chap. 7 – La politique de distribution*	Présente la liste des indicateurs de performance d'un site marchand à suivre : performances générales, par source de trafic, en fonction des transactions.
Outil n° 13 – Générer des *leads* *Chap. 7 – La politique de distribution*	Explicite les différents modes de génération d'un *lead* (prospect ayant exprimé son intérêt pour une offre de l'entreprise), qu'il s'agisse de *leads online* ou *offline*.
Outil n° 14 – La matrice de toutes les communications *Chap. 8 – Les fondamentaux de la communication*	Permet d'y voir plus clair sur les différents modes de communication des entreprises, en les classant en trois catégories : communication *push*, communication *pull*, communication relayée.
Outil n° 15 – La part de voix *Chap. 9 – La publicité, la promotion des ventes et le marketing direct*	Explique comment calculer et utiliser la part de voix, c'est-à-dire le rapport de ses dépenses de communication comparées aux dépenses des concurrents.
Outil n° 16 – Mesurer l'efficacité d'un e-mail commercial *Chap. 9 – La publicité, la promotion des ventes et le marketing direct*	Indique les cinq étapes pour juger de la performance d'un e-mail commercial, qui correspondent à autant d'indicateurs spécifiques.
Outil n° 17 – Les « 3 R » de la fidélisation *Chap. 10 – Le marketing relationnel et les politiques de fidélisation*	La fidélisation relève de la récompense, de la reconnaissance et de la romance, qui interviennent chacune à des moments différents d'un programme de fidélisation.
Outil n° 18 – Les stratégies « 3 D » *Chap. 12 – La stratégie et le plan marketing*	Les trois dimensions d'une stratégie de développement sont la part de marché, la stratégie des clients dans le temps et le développement de la part des clients, qui font chacune appel à des techniques différentes.
Outil n° 19 – La matrice d'Ansoff *Chap. 12 – La stratégie et le plan marketing*	Permet de mieux comprendre et évaluer les stratégies de croissance des entreprises en croisant les produits et les marchés, selon qu'ils sont actuels ou nouveaux pour l'entreprise.
Outil n° 20 – Les forces concurrentielles de Porter *Chap. 12 – La stratégie et le plan marketing*	Ce célèbre schéma analyse les cinq forces concurrentielles qui permettent de comprendre l'intensité concurrentielle d'un marché et donc son attractivité.
Outil n° 21 – Le SWOT *Chap. 12 – La stratégie et le plan marketing*	Un classique de l'analyse stratégique, souvent très mal utilisé : nous expliquons ses défauts d'utilisation les plus fréquents et son bon usage.
Outil n° 22 – La méthode RFM *Chap. 13 – La segmentation et le ciblage*	Méthode très utilisée pour segmenter un marché (ou une base de données) en fonction des trois indicateurs de fidélité : récence, fréquence et montant.
Outil n° 23 – Le triangle d'or du positionnement *Chap. 14 – Le positionnement*	Permet de concevoir ou analyser le positionnement d'une offre, en fonction de ses trois dimensions : crédibilité (atouts d'un produit), attentes (attractivité pour les clients), différence (par rapport aux concurrents).
Outil n° 24 – La matrice des marques et la *lovemark* *Chap. 15 – La marque*	Cette matrice permet d'analyser les marques selon deux dimensions : respect et affection, ce qui conduit à quatre grands types de marque selon la perception du public.
Outil n° 25 – Le *blueprinting* des services *Chap. 16 – Le marketing des services*	Cette méthode rigoureuse permet d'analyser ou de concevoir un service en partant de l'expérience du client.

OUTIL N° 1 – LA BALANCE DE LA VALEUR PERÇUE

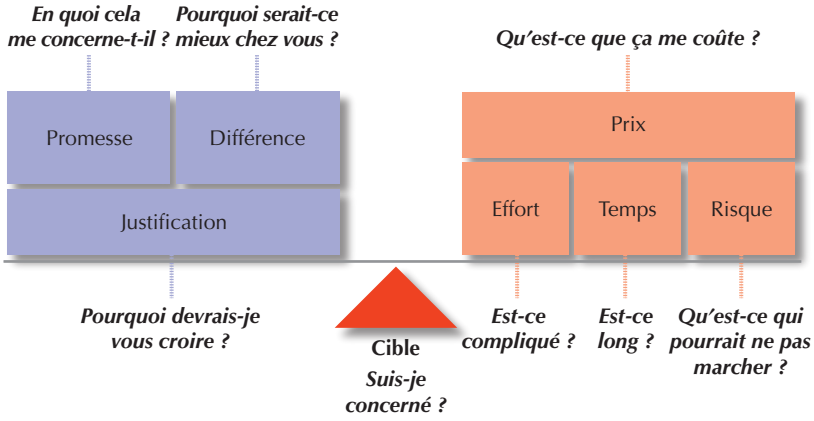
Chapitre 1 – Le rôle du marketing est de créer de la valeur

Quand on développe une nouvelle offre ou qu'on l'évalue, il est très facile de se perdre dans la complexité. Par souci d'analyse, on éclate les composantes de l'offre entre la segmentation, le positionnement, le marketing-mix, la relation clients, etc. Dans le processus de développement, on est sans cesse conduit à faire des arbitrages qui, sans qu'on le réalise toujours, peuvent créer des distorsions entre les attentes des clients, la stratégie qu'on a définie et le résultat final.

La balance de la valeur perçue présentée dans l'introduction est une visualisation de sa proposition de valeur. C'est aussi un outil très simple qui permet de poser les questions clés et d'évaluer son offre (existante ou en développement) du point de vue du client. Cet outil est utilisé chez Microsoft et nous l'avons appliqué en formation ou en conseil dans de multiples entreprises.

Son opérationalisation prend la forme suivante :

La balance de la valeur perçue en action



Quatre étapes pour bien utiliser la balance de la valeur perçue

- Dessiner et remplir la balance de la valeur perçue de son offre.
- Évaluer la cohérence et la force de sa proposition de valeur.
- La comparer avec celles de ses principaux concurrents.
- Corriger ou améliorer sa proposition de valeur et la valider par une étude auprès des clients.

© Dunod Éditeur, 2014.

1 Dessiner la balance et définir en quelques mots chacune de ces huit dimensions

Quelle est notre *promesse* – qui doit s'exprimer en termes de bénéfices clients – et en quoi sommes-nous *différents* des offres concurrentes ? Il faut reprendre ici les éléments clés du positionnement. La *justification* identifie les éléments objectifs qui soutiennent la promesse et la différence pour créer une expérience du client spécifique. Il ne faut pas confondre justification et promesse : par exemple, un service après-vente hors pair n'est pas un élément de promesse parce que ce n'est pas un bénéfice client, mais ce peut être la justification d'une promesse de sécurité pour le client.

Du côté des coûts perçus, on identifiera la politique de *prix*, le degré d'*effort* et le *temps* qu'il faut pour acheter ou utiliser le produit et le *risque* qui y est lié.

Cet exercice doit être réalisé pour chaque cible principale qu'on identifiera sous l'axe de la balance (on se limite dans les faits à répéter cet exercice pour une, deux ou trois cibles).

2 Évaluer le résultat en se posant deux questions

La balance de la valeur perçue est-elle cohérente entre ses parties ? Est-elle convaincante ?

On s'aperçoit fréquemment que tous les aspects d'une proposition de valeur ne sont pas cohérents entre eux : par exemple, la promesse n'est pas soutenue par des éléments objectifs de justification, ou ne suffit pas à nous rendre différents, ou les éléments de coûts perçus sont incompatibles avec la promesse, ou encore la proposition de valeur n'est pas adaptée à la cible.

L'ensemble peut aussi ne pas être convaincant et ne pas basculer clairement vers les bénéfices : la promesse n'est pas suffisamment claire et forte, l'offre est insuffisamment spécifique et différente, le prix est trop élevé pour les bénéfices, le risque perçu rédhibitoire, etc. Le problème peut venir de la conception (mauvaise compréhension des attentes, mauvaise stratégie) ou de la mise en œuvre (en raison des arbitrages qui ont été faits).

3 La troisième étape consiste à faire le même exercice pour l'offre d'un, deux ou trois concurrents principaux et de comparer les analyses

Comment notre offre se situe-t-elle par rapport à celle des concurrents ? Paraît-elle plus ou moins convaincante ? A-t-elle des points de supériorité ou de différence ?

4 Ce passage en revue permet d'évaluer aussi bien une offre existante qu'une offre en projet et d'améliorer une proposition de valeur en corrigeant ses imperfections

Il est important d'être réaliste dans son analyse et de ne pas confondre ce qu'on voudrait que le client perçoive et ce qu'il est en fait susceptible de percevoir.

La balance de la valeur perçue est un cadre de réflexion qui force à avoir une vision d'ensemble de sa proposition de valeur, plus précisément qui force à se mettre à la place du client pour l'évaluer.

© Dunod Éditeur, 2014.

Ce peut être un travail individuel ou un exercice de groupe. Relevant de l'auto-diagnostic, cet outil est très utile comme première approche. Il ne se substitue évidemment pas à une étude d'image et à un test de concept ou de produit qui indiqueraient la façon dont les clients évaluent réellement un concept ou une offre.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 2 – MARCHÉ ET PART DE MARCHÉ

Chapitre 2 – L'analyse des marchés

Peu de notions marketing sont plus courantes que les concepts de marché et de parts de marché. Leur utilisation n'est pourtant pas aussi simple qu'on peut le penser.

1 Comparer volume et valeur

Un marché se calcule à la fois en volume (nombre d'unités ou quantités achetées) et en valeur (ventes totales au prix de vente consommateur, PVC). La comparaison de l'évolution d'un marché en volume et en valeur permet souvent de développer une analyse instructive. Par exemple, un marché peut augmenter en volume et baisser en valeur en raison d'une diminution sensible des prix.

De même, les parts de marchés ne sont pas identiques en valeur et en volume : les entreprises qui jouent les prix bas ont nécessairement une part de marché en valeur inférieure à leur part de marché volume, inversement pour celles qui jouent sur des produits plus haut de gamme et donc plus chers.

2 Calculer sa part de marché

On met au dénominateur le marché pertinent :

$$\text{Part de marché volume de X} = \frac{\text{Quantités vendues de X pendant la période T}}{\text{Quantités totales vendues sur le marché pendant la période T}}$$

$$\text{Part de marché valeur de X} = \frac{\text{Chiffre d'affaires (PVC) de X pendant la période T}}{\text{Ventes totales (PVC) sur le marché pendant la période T}}$$

La part de marché se calcule sur le marché pertinent du produit ou de la marque, c'est-à-dire sur le marché où des concurrents proposent des offres substituables.

Exemple

➥ Une chaîne d'hôtel 4 étoiles calculera sa part de marché en rapportant son chiffre d'affaires (valeur) ou son nombre de nuitées (volume) au CA ou au total des nuitées du segment 4 étoiles (marché pertinent de cette chaîne) plutôt qu'au marché total de l'hôtellerie, toutes catégories confondues.

© Dunod Éditeur, 2014.

On doit préciser la source de l'évaluation du marché pertinent. Un panel est fiable, les statistiques des syndicats professionnels sont de qualité très variable.

3 Comprendre un marché en le décomposant

Deux décompositions sont particulièrement utiles pour comprendre l'évolution d'un marché :

1° Marché en volume $NA \times \frac{QA}{NA}$

avec NA = Nombre d'acheteurs sur période T

$$\text{et} \quad \frac{QA}{NA} = \frac{\text{Quantités totales achetées en T}}{\text{Nombre d'acheteurs en T}}$$

QA/NA sont donc les quantités moyennes achetées par client.

Cette décomposition permet de souligner qu'un marché évolue en fonction soit du nombre d'acheteurs, soit des quantités achetées par acheteur, soit des deux. On peut chercher à augmenter le nombre d'acheteurs (NA) par l'acquisition de nouveaux clients et la fidélisation. On peut développer le revenu par client (QA/NA) par *up-selling* (faire acheter des produits plus chers) ou par *cross selling* (faire acheter d'autres produits de la gamme).

2° Marché en valeur = taux de pénétration (en T) × nombre d'actes d'achat par individu ou foyer (en T) × valeur moyenne d'un achat (PVC)

Le taux de pénétration d'une catégorie de produits est le pourcentage d'individus ou de foyers qui ont acheté au moins une fois ce produit pendant la période de référence. Le nombre d'actes d'achat pendant la période indique la fréquence d'achat.

Cette décomposition du marché est possible lorsqu'on a accès aux données d'un panel ; elle est un outil de diagnostic puissant pour mieux comprendre les évolutions du marché.

© Dunod Éditeur, 2014.

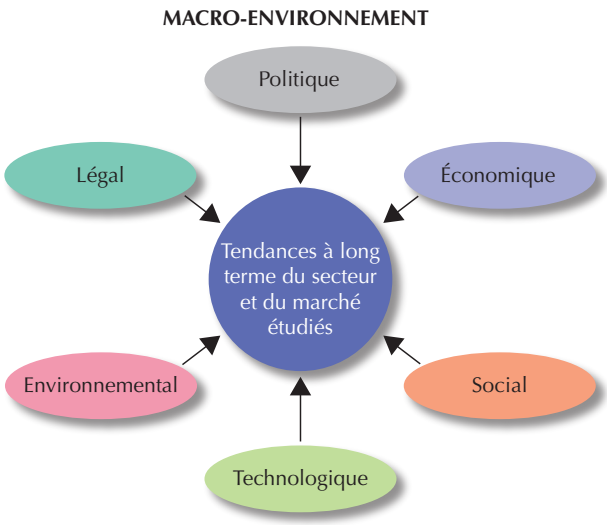
OUTIL N° 3 – LE MODÈLE PESTEL D'ANALYSE DES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Chapitre 2 – L'analyse des marchés

Un marché et les différents acteurs qui le composent sont soumis à des influences diffuses en provenance de la société dans laquelle ils vivent. Ces influences constituent le macro-environnement qu'on peut analyser en environnement :

- politique ;
- économique ;
- social ;
- technologique ;
- environnemental ;
- légal.

Les initiales forment PESTEL, un moyen mnémotechnique pour se souvenir des différentes composantes du macro-environnement.



© Dunod Éditeur, 2014.

Exemples de facteurs à prendre en compte dans l'analyse du macro-environnement

Politique	Technologique
Facteur d'environnement important pour certains marchés étrangers, souvent lié au facteur « Légal » • Risque politique dans le marché étudié • Réglementation protectionniste aide aux investissements étrangers • Politique monétaire et risque de change, etc.	• Évolution technologique dans le marché • Dépenses R & D dans le secteur • Rôle des nouvelles technologies dans les décisions d'achat et diffusion d'Internet dans le public du marché considéré
Économique	**Environnemental**
• PNB, revenu par habitant et distribution des revenus • Prévisions de croissance • Taux d'inflation • Politique fiscale	• Sensibilité du public au développement durable • Importance et rôle des associations écologistes • Contraintes imposées aux industries polluantes
Social	**Légal**
• Démographie : taille de la population, structure par âge, région, ethnie ou religion, taux de natalité • Modèles culturels, styles de vie, évolutions majeures • Leaders d'opinion	• Réglementation des prix • Réglementation sur la protection des consommateurs • Réglementation sur la protection de l'environnement • Droit de la propriété intellectuelle • Réglementation de la concurrence • Normes et labels

À noter qu'il convient de ne retenir que les facteurs les plus significatifs qui ont un impact actuel et prévisionnel majeur sur l'évolution des marchés.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 4 – LES RUBRIQUES D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

Chapitre 3 – Les études de marché

Une check-list est toujours utile quand on gère un projet comme une étude de marché. Mais elle l'est également pour comprendre et évaluer la proposition d'un prestataire, qu'on soit une grande ou une petite entreprise, qu'il s'agisse d'une grande ou d'une petite étude. Certes, la présentation du projet d'étude sera plus ou moins développée selon les cas, mais une formalisation écrite est indispensable pour s'assurer que le prestataire a bien compris la problématique et pour évaluer la façon dont il compte y répondre.

Dans la présentation d'un projet d'étude, on retrouve généralement sept grandes rubriques. La première permet de valider que le prestataire a bien compris le brief et la deuxième qu'il est bien conscient des objectifs marketing de la recherche. La troisième présente et justifie la méthodologie d'étude préconisée. Les deux rubriques suivantes détaillent la réalisation de l'étude et le choix d'échantillonnage. Les deux dernières rubriques présentent des aspects pratiques liés à la gestion de l'étude et du contrat.

Les sept rubriques d'un projet d'études

1. Contexte général de la recherche

Rappel du brief (société, données du marché...)

2. Rappel de la définition précise de l'objectif de la recherche

3. Méthodologie recommandée (en la justifiant)

– Étude qualitative

a) Entretiens individuels

- Méthode d'enquête : non directif, centré, semi-directif...
- Durée
- Mode de consignation : papier-crayon, magnétophone, enregistrement vidéo
- Niveau de qualification de l'enquêteur : enquêteur qualifié, psychologue, psychosociologue, sémiologue...
- Lieu d'enquête : domicile, salle, autres...

b) Réunion de groupe

- Type de réunion : réunion-discussion, groupe projectif, recherche créative d'idées et de solutions (noms, concepts, positionnement)
- Durée : 2 à 8 heures
- Type de salle et d'enregistrement : salle équipée vidéo/glace sans tain, enregistrement (magnétoscope, vidéo)

c) Analyse d'expert : sémiologie, etc.

d) Autres points à définir

- Briefing oral, consignes écrites ou téléphone
- Matériel d'enquête

– Étude quantitative

- Méthode d'enquête : contact personnel, téléphone, correspondance, Internet
- Lieu d'interview : domicile, lieu de travail, salle/caravane, point de vente, voie publique
- Horaires de travail si exceptionnels : soirée, samedi, dimanche...

© Dunod Éditeur, 2014.

4. Structure de la recherche

– En qualitatif

Schéma des guides d'entretien ou d'animation, grands chapitres abordés...

– En quantitatif

Questionnaire :

- Plan
- Qui le rédige, quel est son degré de mise en forme
- Temps d'administration
- Nombre de questions ouvertes
- Éléments signalétiques destinés à servir de critère d'analyse

5. Description de l'échantillon interrogé

– En qualitatif

Composition des groupes, choix des interviewés...

– En quantitatif

- Définition de l'univers, de l'unité statistique
- Méthode d'échantillonnage : quotas aléatoires, etc.
- Critères servant de base à la constitution de l'échantillon, critères géographiques, utilisation d'un produit...
- Taille de l'échantillon (en nombre de questionnaires exploitables) et dispersion géographique
- Nombre de contacts nécessaires pour obtenir une interview (ou % de l'univers étudié dans la population totale)
- Taux de déchet et de fidélité (dans le cas de panels ou d'enquêtes répétitives)
- En cas d'enquêtes sur listes : qui fournit les listes ?

6. Prestations concrètes

– En qualitatif

Nom du responsable de la recherche, nombre de rapports prévus, coûts de traduction...

Nom du responsable études et des responsables terrain, nom éventuel des sous-traitants ; briefing des enquêteurs : par réunion ou par écrit ? ; taux et modalités de contrôle du terrain ; types de traitements prévus (tris à plat, croisés, traitements statistiques élaborés...) ; modalités de contrôle des résultats.

7. Partie contractuelle

- Délais
- Devis

La check-list précédente a été élaborée par Syntec Conseil, Comité Études de Marché.

Les cinq premières rubriques sont particulièrement importantes pour évaluer la qualité de la prestation proposée. Un brief et des objectifs mal restitués peuvent faire douter de la qualité et de l'implication du prestataire. Les trois rubriques suivantes constituent le cœur du projet de recherche : on reconnaît la compétence du prestataire non seulement à ses recommandations, mais également à leur cohérence et à sa capacité à les argumenter.

Un projet d'études n'est pas à prendre ou à laisser : c'est un document qui doit permettre d'affiner sa demande, de discuter et d'arbitrer entre différentes options de fond ou de méthodologie, d'entraîner une discussion avec le prestataire. C'est ainsi autant un outil d'évaluation que de dialogue.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 5 – LE FUNNEL

Chapitre 4 – Le comportement des consommateurs

Cet outil a été présenté dans le chapitre 4. On n'en trouvera ici qu'un rappel succinct.

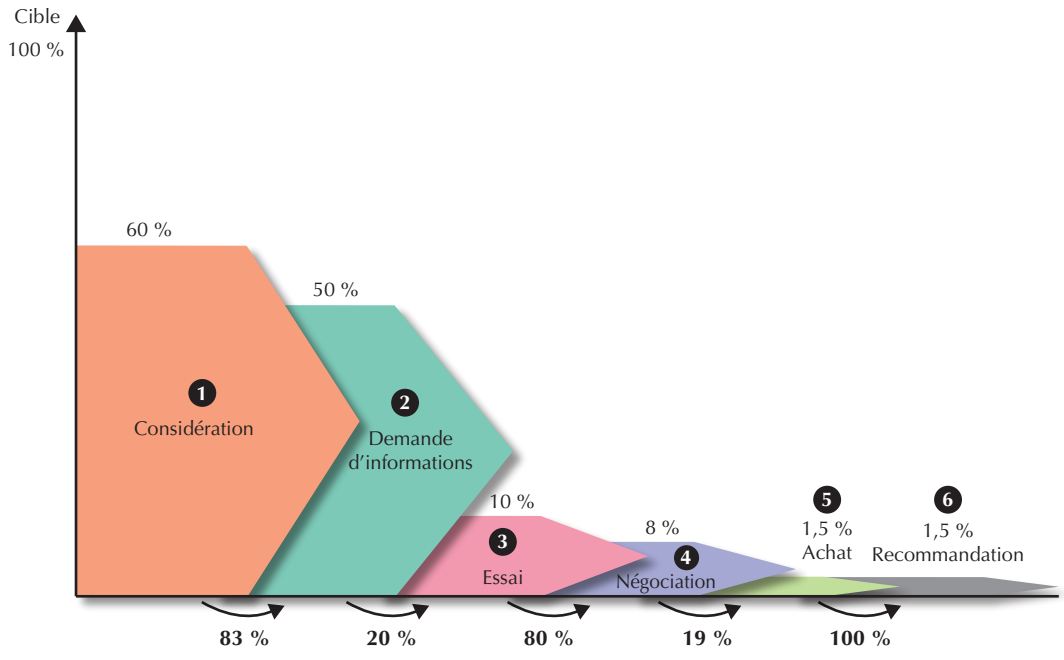
Le funnel ou « parcours d'achat » consiste à décomposer le processus d'achat en étapes et à analyser les taux de transformation (ou taux de conversion) à chacune d'entre elles. Cet outil permet d'identifier les étapes cruciales où un pourcentage important de prospects se détourne de l'achat. On tente d'analyser les motifs de ces pertes et de proposer des actions correctrices.

Exemple

➥ Funnel élaboré pour l'achat d'une automobile. Deux taux de transformation sont particulièrement faibles ici : de la demande d'informations à l'essai (20 %) et de la négociation à l'achat (19 %).

Il n'y a pas de funnel standard ou idéal, mais des funnels spécifiques à chaque catégorie de produits ou chaque segment d'acheteurs

Tout l'intérêt de cette méthode dépend de la possibilité de quantifier le pourcentage de la cible à chaque étape, ce qui est plus facile pour les achats sur Internet que dans la distribution classique.



© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 6 – LA MÉTHODE PENSER/AGIR

Chapitre 4 – Le comportement des consommateurs

Dans l'introduction de l'ouvrage, on a indiqué dans une définition sommaire, que le marketing est un moyen d'action qu'utilisent les organisations pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent. Le chapitre sur le comportement des consommateurs a souligné toute la complexité de ce comportement. Par contraste, l'outil que nous présentons ici, et qui est utilisé par des entreprises comme Nestlé, est une méthode simple, voire sommaire, pour chercher à influencer le comportement d'un public défini. Il est clairement orienté vers l'action et ce qu'il perd en complexité d'analyse, il le gagne en efficacité opérationnelle.

Cette méthode comporte plusieurs étapes et utilise un schéma présenté ci-après :

Six étapes pour utiliser la méthode Penser/Agir

- Identifier le ou les segments de clientèle prioritaires et leur comportement actuel.
- Définir leur comportement souhaité.
- Comprendre la raison (attitudes, opinions, croyances…) de leur comportement actuel.
- Définir les attitudes, opinions ou croyances qui motiveraient le comportement souhaité.
- Trouver et utiliser l'*insight* client qui va modifier leur façon de penser.
- Définir et mettre en œuvre un plan d'action.

1 Identifier les segments de clients dont on veut influencer le comportement

Il s'agit dans un premier temps d'analyser une situation pour définir des cibles prioritaires et des objectifs. En s'appuyant sur des études de marché ou des analyses de portefeuille de clients (par des données CRM par exemple), on identifiera sa ou ses cibles prioritaires et on relèvera leur comportement : ce peut être un type de prospects qui n'achète pas, un type de clients infidèles ou à la fréquence d'achat trop faible, un type de clients dont la part de dépenses est très inférieure à d'autres, etc.

2 Définir des objectifs de comportement

On définira le type de comportement qu'on souhaite obtenir de la part de ces clients et, autant qu'il se peut, on cherchera à quantifier le montant de chiffre d'affaires qu'on veut développer.

3 Comprendre les raisons du comportement actuel

Une fois cette ou ces cibles identifiées et le type de comportement qu'on veut influencer défini, il faut tenter de comprendre le pourquoi de cette situation. Quelles sont les raisons qui expliquent ce comportement ? Quels sont ses motifs ? Sur quoi peut-on agir ? Il faut étudier et interroger la cible de clients pour répondre à ces questions : les études qualitatives et quantitatives sont ici un outil incontournable.

© Dunod Éditeur, 2014.

4 Définir ce qu'on souhaiterait que les clients pensent

On a déjà défini le comportement souhaité (objectifs) et on comprend désormais les motifs du comportement observé. Pour que ces clients agissent différemment, que devraient-ils penser ? Quelle doit être l'attitude ou l'opinion susceptible de motiver leur nouveau comportement ? Il s'agit d'une étape clé dans la réflexion du responsable marketing : si on veut que les gens agissent différemment, ils doivent penser différemment, c'est la cohérence nécessaire entre *think* et *do*, entre penser et agir.

5 Trouver l'insight client qu'on utilisera pour modifier la façon de penser et les comportements

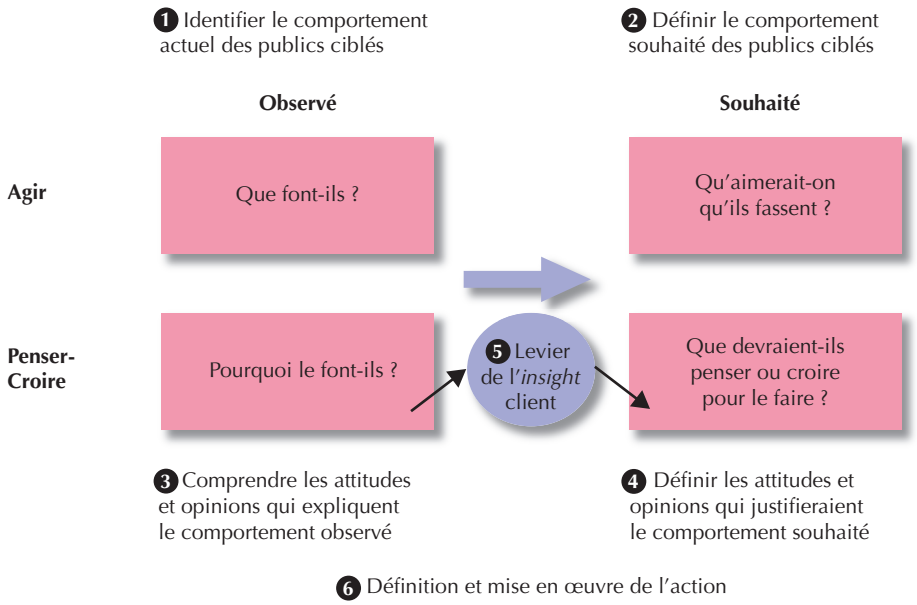
Le responsable marketing devra contrer un frein déterminant, ou bien s'appuyer sur une motivation clé pour modifier le jugement ou l'attitude du client ciblé. Cette pensée profondément ancrée, qui agit comme un frein ou une motivation, est ce qu'on appelle *l'insight client*. C'est le levier que le marketing va utiliser pour modifier la perception et le comportement du public ciblé.

Il n'est parfois pas possible de passer d'un coup du comportement observé au comportement souhaité et, dans ce cas, on définira différentes étapes penser/agir successives.

6 Définir et mettre en œuvre un plan d'action

Une fois cette réflexion aboutie, on mettra en place le plan d'action dans sa politique marketing et on mesurera, par des indicateurs choisis (mesures d'attitudes et d'opinions, mesures de performance), le succès ou non de cette politique.

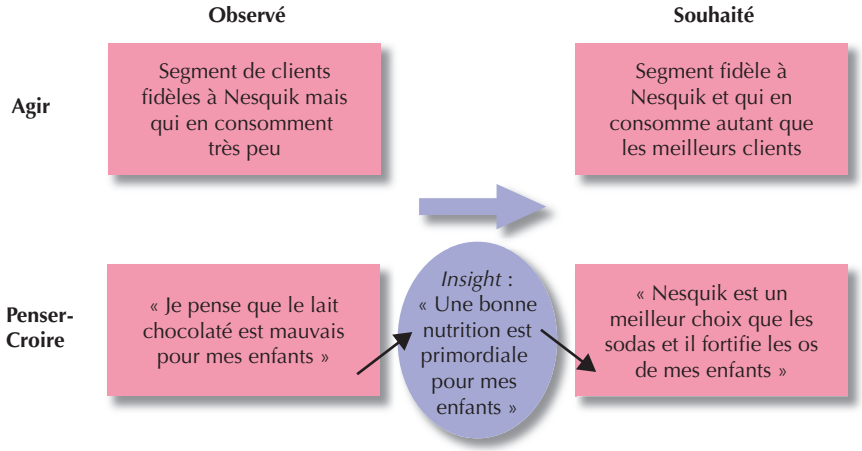
Les six étapes de la méthode Penser/Agir


1 Identifier le comportement actuel des publics ciblés
2 Définir le comportement souhaité des publics ciblés
Observé
Souhaité
Agir
Que font-ils ?
Qu'aimerait-on qu'ils fassent ?
Penser-Croire
Pourquoi le font-ils ?
5 Levier de l'insight client
Que devraient-ils penser ou croire pour le faire ?
3 Comprendre les attitudes et opinions qui expliquent le comportement observé
4 Définir les attitudes et opinions qui justifieraient le comportement souhaité
6 Définition et mise en œuvre de l'action

© Dunod Éditeur, 2014.

Exemple

➥ Nous reprenons ici un exemple développé dans le chapitre 10 sur le marketing relationnel. Nestlé aux États-Unis a identifié un segment de clients très fidèle à la marque, dont le profil socio-démographique était très proche de celui de ses meilleurs clients, mais qui consommait beaucoup moins de Nesquik qu'eux. Une étude qualitative a permis d'en comprendre la raison : les mères de famille étaient réticentes à acheter du Nesquik pour leurs enfants, parce qu'elles considéraient que ce produit n'était pas bon pour leur santé. L'insight client est donc le souci d'une bonne nutrition pour ses enfants. L'entreprise axa dès lors toute sa politique de communication (publicité, étiquette sur le produit, marketing direct et relationnel…) sur le thème de la nutrition avec deux promesses fortes : la bonne alternative au soda ; aide à fortifier les os (en fait c'est le lait, qu'on mélange au Nesquik, qui apporte le calcium).


Observé
Souhaité
Agir
Segment de clients fidèles à Nesquik mais qui en consomment très peu
Segment fidèle à Nesquik et qui en consomme autant que les meilleurs clients
Penser-Croire
« Je pense que le lait chocolaté est mauvais pour mes enfants »
Insight : « Une bonne nutrition est primordiale pour mes enfants »
« Nesquik est un meilleur choix que les sodas et il fortifie les os de mes enfants »

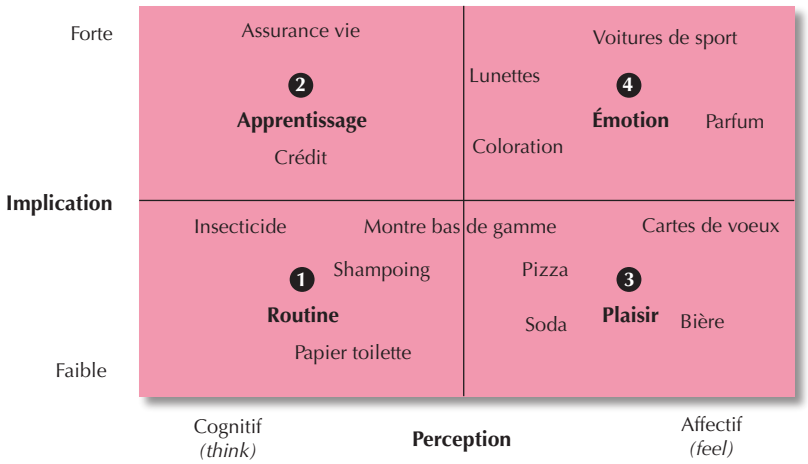
© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 7 – LA MATRICE DE L'IMPLICATION

Chapitre 4 – Le comportement des consommateurs

Appelée également « matrice de Vaughan » ou « Grid FCB », du nom de l'agence FCB qui a contribué à la populariser, cette matrice croise deux variables : le niveau d'implication et le type d'achat selon qu'il est à dominante cognitive (*think*) ou affective (*feel*).

La matrice de l'implication



Cette matrice permet de distinguer quatre grands cas de figure :

1. *Les produits à faible implication et à traitement cognitif* : achats routiniers. On est dans une logique du moindre effort. On recherche des prix bas et des points de vente proches. La marque a peu d'importance pour ce type d'achats. La tâche du marketing n'est pas aisée puisqu'il s'agit de débanaliser le produit en le différenciant avec, par exemple, des services associés. « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard » dit Total qui a repensé et rénové ses stations-service.
2. *Les produits à plus forte implication et à traitement cognitif* : apprentissage. Parce qu'on est plus impliqué, on recherche de l'information en provenance de source crédibles. Le bouche à oreille fonctionne bien pour ce type de produits. Les marques ont un rôle de réassurance. La fidélisation dépend beaucoup de l'expérience du consommateur.
3. *Les produits à faible implication et à traitement affectif* : achats plaisir.

C'est un des domaines privilégiés de la publicité : exciter le désir, renforcer l'implication, développer des marques de proximité.

4. *Les produits à forte implication et à traitement affectif* : émotion

© Dunod Éditeur, 2014.

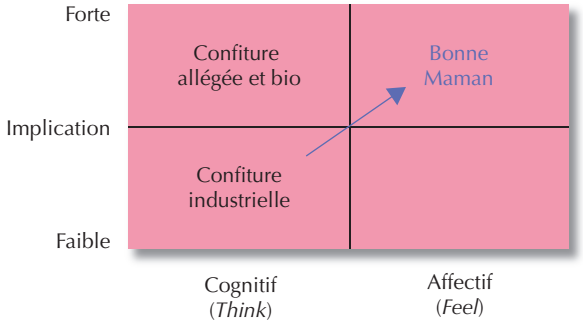
C'est le « paradis » des publicitaires et des marques fortes, de la distribution spécialisée et de la « théâtralisation » des points de vente.

On peut utiliser la matrice de l'implication de plusieurs manières :

- *Segmenter en fonction du degré d'implication.* Par exemple, dans l'illustration de la matrice ci-dessus, on a mis l'assurance auto dans le quadrant « apprentissage ». Une analyse plus fine nous aurait conduit à distinguer deux segments : celui de l'apprentissage (forte implication) et celui de la routine (faible implication) où l'on range les automobilistes pour lesquels la motivation principale est l'obligation légale de s'assurer et la crainte de l'amende.
- *Analyser l'évolution d'une catégorie de produit et la contribution du marketing.* Par exemple, le marché du shampoing a longtemps été un marché banalisé (routine), celui d'un savon pour cheveux, avec de faibles marges. Le travail du marketing a fait passer le shampoing du statut de produit lavant à celui de produit traitant, au même titre que les cosmétiques : implication plus forte, rôle accru des marques, produits différenciés, prix plus élevés.
- *Analyser et imaginer des stratégies marketing.* On cherchera à identifier dans la matrice la position de la catégorie de produits et de la marque pour laquelle on travaille. Dans quel sens faut-il faire évoluer la stratégie marketing : vers le haut pour être plus impliquant, vers la droite pour jouer plus sur l'émotion ?

Exemple

➥ Le marché de la confiture était traditionnellement celui d'un produit banalisé (quadrant routine). Bonne Maman a réussi à se positionner dans l'achat plaisir (mouvement vers la droite et vers le haut) tandis que les confitures allégées ou les confitures bio ont gagné en implication (mouvement vers le haut) en restant dans l'achat à dominante cognitive (*Think*).



Conseil pratique : Attention à la tendance, bien compréhensible, qui pousse chacun à surestimer l'implication des clients pour sa marque et la catégorie de produits dans laquelle il travaille.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 8 – LES ÉTAPES D'ÉLABORATION DES SERVICES ASSOCIÉS

Chapitre 5 – La politique de produit

La section 4 du chapitre 5 sur la politique de produits a souligné l'importance des services associés à l'offre pour apporter des bénéfices additionnels aux clients et différencier son produit. Le champ des services associés est cependant très vaste et il peut être difficile de s'y retrouver quand il s'agit d'élaborer concrètement une politique de services associés.

C'est pourquoi nous recommandons de suivre cinq étapes :

Cinq étapes pour élaborer une politique de services associés

- Identifier les services associés de base et les services additionnels attendus par les différents segments de clients.
- Évaluer sa capacité à délivrer ces services ainsi que leurs coûts.
- Déterminer les services additionnels qui seront compris dans l'offre et ceux qui feront l'objet d'une tarification spécifique.
- Concevoir éventuellement la gamme de produits en fonction de services additionnels compris dans l'offre.
- Mettre l'organisation en ordre de marche pour délivrer les services de façon satisfaisante.

1. Déterminer, sur la base d'une réflexion propre, d'études et de tests auprès des clients, les services associés que les différents segments de clients attendent d'emblée de l'entreprise et ceux qui peuvent valoriser et différencier l'offre. Il est en effet important de distinguer les *services de base*, qui sont un pré-requis, et les *services additionnels*, qui sont source de différenciation.

2. Évaluer la *capacité* de son entreprise à délivrer ces services et les *coûts supplémentaires* qui seraient générés. Cette étape restreint le champ du possible en même temps qu'elle fournit des éléments d'information indispensables pour l'étape suivante.

3. Déterminer les services additionnels qui seront *inclus* dans l'offre principale et ceux qui feront l'objet d'une *tarification distincte*. Dans le premier cas de figure, on cherche à valoriser l'offre. Cependant, si les services concernés entraînent un coût supplémentaire, ce sera soit au prix d'une réduction de la marge, soit dans l'espoir de développer les ventes. Dans le second cas de figure, celui de la tarification spécifique, on peut entrer dans une logique de gamme qui fait l'objet du point suivant.

4. Concevoir éventuellement une *gamme de produits* sur la base de l'intégration ou non des services associés. Une politique de gamme fondée sur les services associés inclus est fréquente, elle est même recommandable si elle permet de satisfaire les attentes spécifiques de segments de clients différents. Il faut donc, autant que faire se peut, chercher à définir les segments appropriés à chaque produit de la gamme, et inversement.

© Dunod Éditeur, 2014.

5. Mettre en place l'organisation et les procédures internes, ou contracter avec des partenaires externes, afin d'assurer une réalisation satisfaisante de ces services. Il ne faut jamais sous-estimer la difficulté à délivrer des services, et plus particulièrement des services nouveaux. Cette partie organisationnelle est fondamentale pour le succès à long terme d'une politique de services associés.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 9 – LE MODÈLE BCG

Chapitre 5 – La politique de produit

Le modèle bien connu du Boston Consulting Group dit modèle BCG, peut aider à choisir les activités et les produits prioritaires.

1 Présentation du modèle

Le modèle du BCG évalue l'intérêt des domaines d'activités d'un groupe sur la base de deux critères objectifs : le taux de croissance du marché et la part relative de l'entreprise sur ce marché.

Le taux de croissance du marché est mesuré, pour le passé, à partir des données statistiques disponibles, et le taux de croissance futur probable est estimé par différentes méthodes de prévision.

La part relative de marché détenue par l'entreprise est mesurée par le rapport entre sa propre part de marché et celle de son concurrent le plus important.

Exemple

➥ Si l'entreprise est leader sur son marché avec une part de 30 % et que son principal concurrent possède une part de 20 %, la part relative de marché de l'entreprise sera de 30/20, soit 1,5 ; si, au contraire, l'entreprise fait partie des petits producteurs et possède une part de 10 %, alors que son principal concurrent en a 40, sa part sera de 10/40 soit 0,25.

À partir de ces deux mesures, le modèle du BCG permet de situer sur une matrice l'ensemble des activités de l'entreprise (figure suivante). Sur cette matrice, l'axe des ordonnées représente les taux de croissance et l'axe des abscisses les parts de marché relatives. Chaque activité (ou couple produit-marché) est située au point de la matrice qui lui correspond, et elle est représentée par un cercle d'une surface proportionnelle au chiffre d'affaires de l'entreprise dans l'activité considérée.

Pour la clarté de l'interprétation d'une telle matrice, on la divise en quatre zones qui croisent le taux de croissance (forts et faibles) et les parts de marché relatives (fortes et faibles).

La frontière entre les taux de croissance forts et faibles peut être fixée au niveau de la croissance du produit national brut ou à un niveau arbitraire tel que 5 % ou 10 %. Quant à la frontière entre parts de marché relatives fortes et faibles, elle est fixée à 1 (ce qui correspond à une situation de co-leadership sur le marché).

Selon la zone (ou quadrant) où elles se situent sur la matrice, les activités présentent pour l'entreprise des degrés d'intérêt très variables qui peuvent être caractérisés de la manière suivante.

© Dunod Éditeur, 2014.

Représentation graphique du modèle du BCG

- *Les poids morts*

Les activités qui se situent dans le quadrant inférieur droit (croissance faible, part de marché faible) ont peu d'intérêt pour l'entreprise : en effet, le taux de croissance faible implique une situation très concurrentielle en matière de prix ainsi qu'un potentiel de croissance réduit, et la part de marché faible suggère une compétitivité réduite de l'entreprise. On appelle « poids morts » les produits se situant dans cette zone et, selon le modèle du BCG, l'entreprise a souvent intérêt à les abandonner.

- *Les dilemmes*

Les activités se situant dans le quadrant supérieur droit (croissance forte, part de marché faible) sont appelées « dilemmes » (ou « enfants à problèmes »). En effet, la forte croissance du marché où ils se situent implique pour eux un potentiel de vente intéressant, mais la faible part de marché actuelle risque de réduire leur compétitivité ou du moins d'exiger, de la part de l'entreprise qui les produit, de gros investissements.

- *Les stars*

Le quadrant supérieur gauche correspond à des marchés ayant un fort taux de croissance, et où l'entreprise possède une part de marché relative élevée. On les appelle

© Dunod Éditeur, 2014.

les « stars » ou vedettes. Ce sont naturellement les domaines d'activités les plus prometteurs pour l'entreprise, tant sous l'aspect du volume que de la rentabilité, mais ils exigent souvent, du fait de leur croissance rapide, des investissements élevés.

- *Les vaches à lait*

C'est dans le quadrant inférieur gauche, caractérisé par une croissance faible du marché et une part relative de marché forte, que se situent les activités les plus rentables à court terme pour l'entreprise : sa position dominante lui confère en effet souvent un avantage concurrentiel en termes de prix de revient, donc de marges. Du fait de la croissance faible du marché, les investissements nécessaires au maintien de la position de leader ne sont pas très élevés. Ces activités « vaches à lait » sont donc souvent celles qui permettent à une entreprise de financer ses investissements de croissance et de diversification au profit des activités « dilemmes » et éventuellement des activités « stars » (si l'autofinancement de ces dernières n'est pas suffisant).

2 L'intérêt et les limites du modèle du BCG

Le modèle du BCG jouit depuis plusieurs décennies d'une certaine popularité dans les entreprises en raison de sa simplicité d'utilisation. Son principal avantage est de souligner l'intérêt de se développer sur des marchés à forte croissance où les positions restent à prendre, d'y investir suffisamment pour y occuper une position de leader et enfin de se soucier de l'équilibre financier de l'ensemble.

La matrice du BCG repose sur deux logiques qui sont développées dans le chapitre 12 intitulé : « La stratégie et le plan marketing » :

- Un fondement théorique, qui est l'*effet d'expérience* évoqué dans le chapitre 12. Pour le BCG, l'impératif stratégique est d'être leader sur le marché pour bénéficier de l'effet d'expérience, et donc pour bénéficier des coûts de production les plus faibles et des marges les plus élevées.
- Une logique financière. L'effet d'expérience est couplé dans la matrice à une logique financière, celle du cercle vertueux du *cash-flow* (génération de liquidités). Les vaches à lait (position de leader sur un marché mûr) sont d'autant plus profitables qu'elles nécessitent des investissements réduits, elles servent donc à financer certaines activités dilemmes qui ont besoin d'investissements importants pour gagner des parts de marché et devenir stars. Les stars pour leur part génèrent des profits qui doivent être réinvestis dans leur activité : elles ne génèrent pas de *cash-flow* pour le groupe et dans certains cas elles peuvent demander un financement complémentaire venant des vaches à lait.

Cependant, si l'effet d'expérience se constate dans un certain nombre d'industries où les coûts unitaires déclinent avec les quantités produites, c'est cependant loin d'être toujours le cas.

Une deuxième limite de la matrice du BCG est qu'elle a opté pour une vision stratégique particulière, celle de la primauté de l'avantage de coût (Voir la notion d'avantage concurrentiel au début du chapitre 10). Selon le BCG, l'avantage stratégique des entreprises leaders dans les industries à effet d'expérience est un avantage de coût : fabriquer moins cher que les concurrents. Or, l'avantage de coût n'est pas le seul avantage stratégique que peut rechercher une entreprise. Ce peut être un avantage de différenciation ou un avantage cumulé : coût et différenciation

© Dunod Éditeur, 2014.

Troisièmement, la croissance n'est pas nécessairement le seul critère d'attractivité d'un marché. Dans la perspective du BCG, la priorité est en effet d'investir dans les activités à forte croissance. Or une entreprise peut opter pour des marchés à plus faible croissance, où la pression concurrentielle est réduite et où la rentabilité peut être excellente.

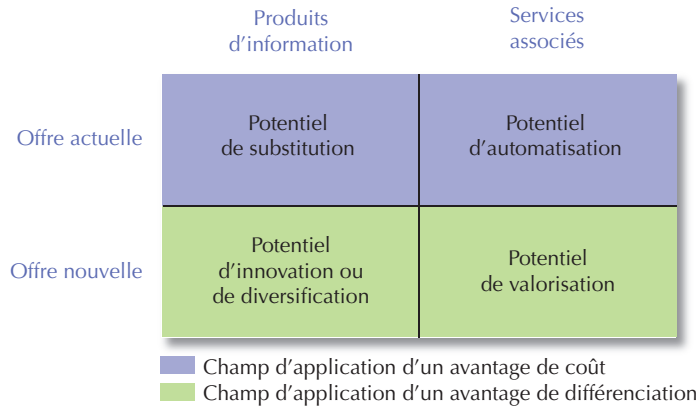
© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 10 – LA MATRICE NUMÉRIQUE DE L'OFFRE

Chapitre 5 – La politique de produit

La matrice numérique de l'offre fait l'objet de développements importants. L'objet de cette matrice n'est pas seulement de présenter une typologie des produits numériques. C'est principalement un outil de diagnostic et de prospective.

La matrice numérique de l'offre



Il faut d'abord s'interroger sur l'impact des technologies numériques dans son secteur d'activité. Si notre offre est fondamentalement un produit d'information, c'est-à-dire si le cœur de notre activité peut être numérisé, c'est l'ensemble de la matrice qui nous concerne. Si notre offre est un bien, un service de traitement physique des personnes (coiffeur, hôtellerie…) ou un service de gestion physique des biens (location, réparation…), alors seule la partie droite de la matrice nous concerne puisque la numérisation touche les services associés et non le cœur de l'offre.

La matrice indique que l'impact de la numérisation est potentiel. Quels facteurs peuvent expliquer que le potentiel se réalise dans certains cas et pas dans d'autres ? Michael Porter souligne qu'il existe deux grands types d'avantages concurrentiels : l'avantage de coût, qui est la capacité à produire moins cher, et l'avantage de différenciation, qui est la capacité à valoriser son offre auprès des clients (voir le chapitre 12 : « La stratégie et le plan marketing »). Appliquée à la matrice numérique, cette analyse permet de comprendre que les potentiels de substitution et d'automatisation (haut de la matrice) relèvent avant tout de l'avantage de coût, et les potentiels d'innovation, de diversification et de valorisation, de l'avantage de différenciation (bas de la matrice).

Lorsque la substitution numérique et l'automatisation apportent effectivement un avantage de coût, ces potentiels se réaliseront certainement, non pas en éliminant nécessairement les offres alternatives, mais en restructurant profondément le marché. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, la vente de produits alimentaires en ligne entraîne des surcoûts liés au prélèvement des produits (*picking*)

© Dunod Éditeur, 2014.

et à leur livraison et donc un désavantage de coût par rapport au maxidiscount ou aux hypermarchés : l'impact de la vente en ligne de produits alimentaires sera limité, comme tout format de distribution fondé sur le service au détriment du prix.

De la même façon, il faut se demander si la numérisation permet de se différencier et de valoriser son offre auprès des clients. Ce n'est pas toujours le cas. Il n'est pas sûr qu'un site Internet apporte grand-chose à une marque de lessive : le potentiel de valorisation est des plus réduits ! À l'inverse, la valorisation de l'offre par des services associés numériques se constate clairement dans des secteurs d'activité comme l'hôtellerie ou le transport.

Utilisée comme un outil, la matrice numérique de l'offre permet de mieux comprendre les enjeux de la révolution numérique pour son offre (automatisation et valorisation, ou également substitution et innovation radicale ?) et d'étudier le potentiel de numérisation (existe-t-il un avantage de coût ou de différenciation ?).

La numérisation de l'offre et des services associés représente, même en dehors des produits d'information qui sont au cœur de la révolution numérique, de nombreuses opportunités pour réduire ses coûts ou accroître les bénéfices perçus de son offre.

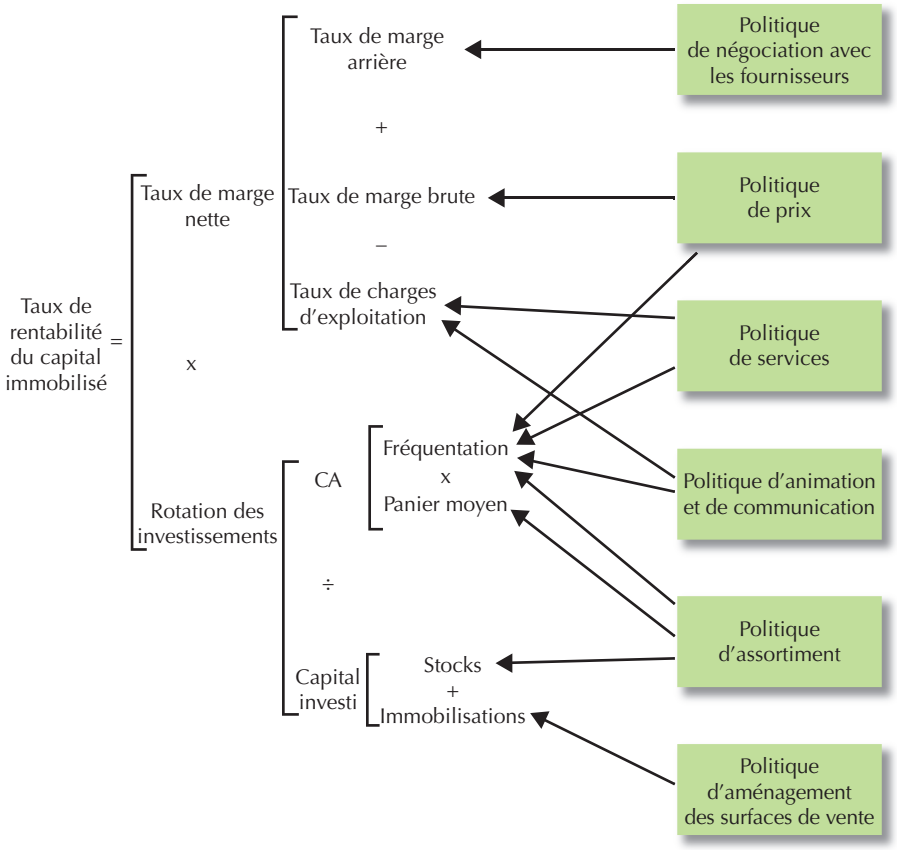
© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 11 – LES COMPOSANTES DE LA RENTABILITÉ D'UN DISTRIBUTEUR

Chapitre 7 – La politique de distribution

Le tableau ci-dessous présente les différents facteurs de la rentabilité du capital immobilisé par un commerce. Il permet de comprendre l'incidence d'une évolution de la politique du distributeur sur sa rentabilité. Ainsi, une meilleure négociation avec les fournisseurs permet un prix d'achat inférieur (augmentation de la marge arrière par exemple) ou des délais de paiement accrus qui, combinés à une bonne rotation des stocks, augmenteront les produits financiers : le distributeur vend ses produits avant de les avoir payés et place sa trésorerie excédentaire.

Les composantes de la rentabilité d'un distributeur et l'impact des politiques des distributeurs



Source : J.-F. Boss, document interne HEC.

© Dunod Éditeur, 2014.

Ce tableau permet d'analyser les fondements du modèle économique de chaque format de distribution et de chaque distributeur au sein d'un même format. Chaque type de distribution se caractérise par une « équation » faite de politiques spécifiques (colonne de droite sur fond vert) censées générer sa rentabilité. Par exemple, le hard discount bénéfice d'une bonne rentabilité malgré des prix de vente très bas. En effet, les prix bas entraînent de forts volumes de vente (forte rotation des stocks), le coût d'achat est réduit (pouvoir de négociation dû aux volumes de vente sur un assortiment réduit, peu ou pas de grandes marques), pas de service et d'animation (pour ne pas fragiliser la marge nette), minimum requis de communication, très peu de frais d'aménagement des surfaces de vente… D'autres formules peuvent privilégier des marges et donc des prix plus importants, contre un assortiment, un niveau de service, une image, un aménagement supérieurs.

Chaque nouveau format de distribution arrive avec une nouvelle « équation » de ces facteurs, qui génère – ou non – une nouvelle façon de rentabiliser les investissements. Par exemple, la vente d'électroménager en ligne s'appuie sur des prix très attractifs, la nécessité de forts volumes pour avoir des prix d'achat intéressants, très peu de service, un assortiment beaucoup plus étendu que les magasins traditionnels (pas besoin de mètres carrés d'exposition), des budgets de communication importants pour créer et entretenir un fort trafic, pas d'immobilisations pour acheter un pas-de-porte et pour aménager une surface de vente.

Les décisions marketing du distributeur peuvent créer de la valeur pour le client (par exemple un aménagement convivial de la surface de vente) mais avoir un effet néfaste sur les coûts. Chaque format de distribution est donc un compromis entre ces différents facteurs et à l'intérieur de chacun d'entre eux, des acteurs peuvent avoir des stratégies différentes.

Cet outil est de ce fait particulièrement utile pour clarifier ses hypothèses et valider son modèle de distribution.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 12 – LES INDICATEURS DE PERFORMANCE D'UN SITE MARCHAND

Chapitre 7 – La politique de distribution

Il est essentiel pour les distributeurs en ligne de mesurer et de suivre très régulièrement (en général, chaque semaine) les performances de leurs sites. Ils s'appuient pour cela sur des indicateurs qui sont peu ou prou les mêmes, quel que soit le secteur d'activité, et que nous présentons ici.

On a les a classés en trois catégories :

1. *Les performances générales.*
2. *Les performances par source de trafic* : on mesure l'efficacité des dépenses marketing pour générer du trafic. Le mieux est de calculer le retour sur investissement et de comparer sa valeur pour les différentes sources de trafic.
3. *Les performances e-commerce ou business metrics.*

Il est instructif de comparer les résultats d'un site avec ceux de ses concurrents, catégorie de produits par catégorie de produits. Aux États-Unis, le site fireclick.com publie des statistiques hebdomadaires sur les performances des sites marchands qui souscrivent à ce service.

Nota Bene : Les critères avec un astérisque sont définis sous le tableau, d'autres sont définis dans le dictionnaire de fin d'ouvrage. Les lecteurs qui veulent aller plus loin consulteront le site www.converteo.com/formations-ressources/lexique-internet/

Exemples de facteurs à prendre en compte dans l'analyse du macro-environnement

1 - Performances générales du site (*site metrics*)
Visites
Visiteurs uniques
Taux de rebond*
Temps passé sur le site
Pages vues par visite
Visiteurs fidèles
2 – Performances par source de trafic (*marketing metrics*) en % du trafic, % du CA, % du nombre de commandes, valeur du panier moyen et taux de conversion pour chacun des indicateurs
SEM*
SEO*
E-mailings
Accès Directs
Liens référents*
Autres (affiliation, comparateurs ou guides d'achats…)
Top 5 mots clés en naturel*
Top 5 *Adwords**

•••

© Dunod Éditeur, 2014.

...

3 - Performance e-commerce (*business metrics*)
CA
Commandes
Panier moyen
Commandes/jour
*Repeat Business**
Taux de conversion global
Taux de conversion des premières visites
Taux de mise au panier
Taux d'abandon de panier et Taux de conversion de paniers en achats
Produits vus par visite*
Top 3 catégories de produits*
Top 3 produits*

Définitions :

– Taux de rebond (en anglais *bounce rate*). C'est, soit le pourcentage du trafic d'un site dont la visite a duré moins de quelques secondes (5 ou 10) ou dont la visite se limite à la consultation d'une seule page (définition de Google Analytics).

– SEM : initiales de *Search Engine Marketing*. Trafic provenant du référencement payant.

– SEO : initiales de *Search Engine Optimization*. Trafic provenant du référencement naturel.

– Liens référents : visites provenant d'un lien situé sur un site tiers.

– Top 5 mots-clés en naturel : les cinq mots-clés provenant du référencement naturel qui amènent le plus de trafic.

– Top 5 *Adwords* : les cinq mots-clés provenant du référencement payant (adwords) qui amènent le plus de trafic.

– *Repeat Business* : nombre de commandes par d'anciens clients divisé par le nombre de commandes totales, sur une période donnée.

– Produits vus par visite : nombre moyen de produits vus par visite.

– Top 3 catégories de produits : les trois catégories qui génèrent le plus de chiffre d'affaires.

– Top 3 produits : les trois produits aux meilleures ventes.

Pour chaque site marchand, on doit sélectionner les indicateurs les plus significatifs. De façon générale, les quatre indicateurs majeurs sont le nombre de visiteurs uniques, le taux de conversion global, le repeat business qui permet de suivre la fidélité au site et le retour sur investissement par source de trafic, le coût de ces sources pouvant être très élevé et obérer la rentabilité du site marchand.

NB : Cet outil a été développé avec les conseils du cabinet Converteo.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 13 – GÉNÉRER DES *LEADS*

Chapitre 7 – La politique de distribution

Un *lead* est un prospect ayant exprimé son intérêt pour une offre de l'entreprise, ayant donné son accord pour être sollicité et dont l'entreprise a été en mesure d'obtenir les coordonnées. Disposer d'une bonne base de *leads* et travailler à transformer ces prospects en clients est un outil commercial incontournable pour la plupart des entreprises.

Pour générer des fichiers de *leads*, on identifie les points de contacts possibles off line et on line.

1 Techniques de génération de *leads* off line

Publicité directe dans les médias traditionnels (presse, télévision, radio) avec coupons réponse, numéro de téléphone vert ou adresse e-mail. Publipostages et géomarketing. Participation à des salons et animations commerciales. Ces moyens fournissent des *leads* coûteux mais pouvant être d'excellente qualité.

2 Techniques de génération de *leads* on line

Outils de création de trafic en ligne : e-publicité (bannières), liens commerciaux (mots-clés), affiliation, partenariats, comparateurs, e-mailing, *social media marketing*, jeux viraux… Ces techniques visent à faire remplir des formulaires de qualification. Sur Internet, il faut obligatoirement ajouter une mention « opt-in » : « Je souhaite recevoir des offres… »

Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des principales techniques de génération de *leads* avec leurs points forts et faibles.

Les techniques de génération de *leads*

	Mécanique de qualification	Mesure d'efficacité	Points forts	Points faibles
Presse	– Coupon-réponse – Adresse Internet – N° de téléphone	Nombre de *leads* par GRP	– Permettent de concilier la génération de leads avec des objectifs de construction d'image – Puissance (surtout avec la télévision)	– Rendements généralement faibles – Coûts fixes élevés
Télévision	N° de téléphone (à 4 chiffres de préférence) Adresse internet			
Radio				
Bannières				Qualité des *leads* fortement dépendante de la finesse du plan média
Mots-clés				Qualité des *leads* fortement dépendante du ciblage des mots clés

•••

© Dunod Éditeur, 2014.

...

E-mail	Lien vers un mini-site ou un formulaire de qualification	Taux de clic puis taux de qualification	– Rendements satisfaisants – Peu de coûts fixes en cas d'achat à la performance (impossible sur les mots clés)	Qualité des *leads* fortement dépendante du ciblage des fichiers
Affiliation				Mise en place relativement complexe
Jeux viraux		Coefficient de viralité puis taux de qualification	Budget limité aux coûts de création	– Taux d'opt-in souvent faible – Qualité du ciblage impossible à contrôler
Publipostage	– Coupon-réponse – Adresse Internet – N° de téléphone	Taux de retour	Messages potentiellement trés qualitatifs	– Rendements faibles – Coûts au contact élevés
Géomarketing			Capacité de ciblage géographique	Rendements faibles
Salons	Saisie manuelle des coordonnées	Rapport entre le nombre de *leads* et le nombre de visiteurs	Qualité des contacts et de la qualification (surtout en Business to Business)	Coûts au contact souvent trop élevés en B to C
Animations in ou out store		Rapport entre le nombre de *leads* et la fréquentation	Richesse potentielle du contact (expérience de marque)	Ciblage souvent aléatoire

Source : J. Lendrevie et A. de Baynast, *Publicitor*, 7e édition, Dunod.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 14 – LA MATRICE DE TOUTES LES COMMUNICATIONS

Chapitre 8 – Les fondamentaux de la communication

Depuis longtemps, les entreprises ont l'habitude de classer les formes de communication en deux catégories : les dépenses médias et le « hors-médias ». La première correspond aux dépenses de publicité dans les grands médias : presse, télévision, affichage, radio, cinéma et maintenant Internet sous forme de *display* (bannières et autres objets publicitaires) et de *search* (liens commerciaux). On range dans le hors-médias, tous les autres outils de communication : promotion des ventes, marketing direct, relations publiques, événementiel, foires expositions et salons, etc.

Le contenu hétéroclite du hors-médias avait du sens quand les plans de communication se construisaient principalement sur la publicité, avec, le cas échéant, des compléments hors-médias. Aujourd'hui, le hors-médias représente près des deux tiers des dépenses de communication et la distinction média/hors-médias est devenue plus formelle qu'utile. C'est pourquoi nous proposons aux praticiens du marketing une nouvelle typologie, plus opérationnelle, qui permet de mieux situer et comprendre les moyens de communication : la matrice de la communication.

Elle est organisée :

- selon le mode de communication (communication *push* : envoyée sans avoir été sollicitée ; communication *pull* : demandée ; communication relayée par des leaders d'opinion ou par le bouche à oreille on line ou off line) ;
- selon la taille des publics cibles (communication de masse ou *one to many* ; communication à de petits groupes ou *one to few* ; communication individualisée ou *one to one*).

© Dunod Éditeur, 2014.

La matrice de toutes les communications

Contrôle de la communication par l'entreprise (+ / −)

Taille des publics cibles (+ / −)

	Communication PUSH à l'initiative d'une marque	**Communication PULL à l'initiative du client**	**Communication RELAYÉE par des influenceurs**
One to many	Publicité (*mass media*) *DRTV* Spam	Portails Moteurs de recherche *UGC*, consultations d'avis de consommateurs	Relations presse (générale) Leaders d'opinion publique Sites de recommandations Comparateurs de prix Buzz
One to few	Publicité (supports ciblés) Communication sur lieu de vente (CLV) ISA Marketing direct (mail, e-mailing) Géomarketing Sponsoring E-pub : bannières et liens	Magasins et e-commerce Sites Web Clics sur bannières et liens Forums Salons	Relations presse (spécialisée) Blogueurs Relations publiques Marketing viral E-communautés
One to one	Commerciaux Mailing et e-mailing individualisés Centres d'appels (appels sortants) Street marketing Distribution d'échantillons Services consommateurs	Commerciaux Centres d'appels (appels entrants) Services consommateurs, SAV	Prescripteurs (com. push) Préconisateurs BAO (pull ou push)

Source : J. Lendrevie et A. de Baynast, *Publicitor*, 7e édition, Dunod.

Cette matrice permet :

- de mieux comprendre et situer les moyens de communication en fonction du public ciblé et du rôle de l'annonceur ;
- d'analyser les outils de communication – et donc la politique de communication adoptée – utilisés actuellement par une marque et ses concurrents ;
- de présenter un plan de communication. Dans ce cas, on pourra compléter cette matrice en ventilant le budget global de communication par lignes et colonnes. Par exemple, on fait le sous-total des actions de type *push* ou le sous-total des actions *one to many*, *one to few*, etc.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 15 – LA PART DE VOIX

Chapitre 9 – La publicité, la promotion des ventes et le marketing direct

Synonyme de part de publicité, la part de voix d'une marque est le rapport des dépenses de publicité d'une marque sur un marché (ou un segment) au total des dépenses de publicité sur ce marché (ou segment), ceci sur une période de référence T. Cette période de référence ne doit pas être très courte car la part de voix devient alors très sensible aux modifications du calendrier publicitaire des marques concurrentes. On a donc intérêt à lisser la part de voix en prenant une période assez longue d'un an ou d'un semestre.

$$\text{Part de voix de X} = \frac{\text{Dépenses de publicité de X en T}}{\text{Dépenses totales de publicité sur le marché de X en T (somme des budgets de publicité de X et de ses concurrents)}}$$

On désigne souvent la part de voix par les initiales SOV, de l'anglais *share of voice*

La part de voix se calcule pour un produit ou une marque signant plusieurs produits. Exemple : on peut calculer la part de voix de la Clio au premier semestre 2012 et la part de voix de Renault durant la même période.

On peut calculer la part de voix totale et la part de voix par média : part des dépenses de publicité dans la presse, en télévision, sur Internet, etc.

1 Calculer la part de voix

Pour calculer la part de voix, il faut connaître les dépenses totales de publicité sur un marché. Cette donnée est fournie par des organismes d'étude spécialisés, comme Secodip en France, qui identifient toutes les publicités et qui reconstituent les budgets des annonceurs à partir des tarifs officiels des supports. En conséquence, les budgets de publicités ne comprennent que l'achat d'espace en brut, sans l'effet des négociations et hors honoraires et frais techniques. Pour que la valeur portée au numérateur soit homogène avec celle du dénominateur, il faut donc évaluer les dépenses de publicité de la marque en achat d'espace brut.

Comme pour la part de marché, il faut bien définir le marché pertinent de la marque pour mesurer l'univers de référence qui permettra de calculer la part de voix. Ce doit être le marché où se trouvent les véritables concurrents de la marque : marques et produits substituables à X.

2 L'utilisation de la part de voix

1° La part de voix est un outil de diagnostic

Il permet de suivre le « poids » publicitaire de la marque sur son marché tous médias confondus et par média. Mesurer et suivre l'évolution du rapport Part de voix/Part de marché en valeur est particulièrement utile.

© Dunod Éditeur, 2014.

$$R = \frac{\text{Part de voix}}{\text{Part de marché}}$$

Exemple : la marque X a une part de voix de 15 % et une part de marché de 10 % sur la même période. R = 1,5. On dit que X est en surinvestissement (R > 1). Elle serait en sous-investissement (publicitaire) si R < 1.

2° L'aide à la détermination du budget de publicité. Deux cas de figure :

- *Lancement de produit.* Si on fait de la publicité dès le lancement d'un nouveau produit, on est nécessairement en fort surinvestissement puisque le chiffre d'affaires et la part de marché sont encore très faibles. La « loi de Peckam » postule que R doit être au moins une fois et demi l'objectif de part de marché du nouveau produit. Dans le cas d'un nouveau produit, on raisonne plus souvent en rapportant le montant du budget de publicité au chiffre d'affaires prévisionnel.
- *Produit en phase de maturité.* On analyse la valeur des parts de marché valeur, des parts de voix (SOV) et des ratios R des différentes marques en présence pour ajuster sa politique. La part de voix ne dit pas précisément ce que doit être le montant du budget publicitaire, mais elle aide à définir les options stratégiques.

Exemple

➥ Il faut arrêter le budget de publicité de la marque X qui a trois concurrents principaux :

Marques	Part de marché en valeur	Part de voix	R
Marque A	45 %	40 %	0,88
Marque B	20 %	30 %	1,5
Marque X	18 %	?	?
Marque C	5 %	2 %	0,33

Le marché est dominé par A, très net leader. Dans de tels cas, la marque dominante peut avoir une part de voix inférieure à sa part de marché, ce qui est excellent pour sa rentabilité. B et X sont des challengers de A. B est en surinvestissement. Soit X suit la même stratégie – mais il lui faut un avantage concurrentiel réel pour se lancer dans une « guerre » publicitaire –, soit X adopte une politique prudente mais moins conquérante avec un R proche de 1. Quant à la marque C, on se demande si son budget de publicité n'est pas dépensé en pure perte car avec une part de voix de 2 %, elle risque de ne pas se faire entendre sauf si sa publicité est très ciblée avec des messages qui sortent des codes habituels du marché.

3° Les limites de la notion de part de voix

On ne peut pas calculer la part de voix publicitaire si on ne dispose pas d'un montant total des dépenses publicitaires fiable, or les organismes d'études n'en fournissent pas pour tous les marchés.

De plus, en toute logique, la part de voix d'une marque devrait inclure d'autres modes de communication que la seule publicité et on devrait pouvoir aussi calculer

© Dunod Éditeur, 2014.

la part de voix promotionnelle, la part de voix marketing direct, etc. Cependant la pige des sociétés d'études ne porte que sur les dépenses de publicité, parfois sur les dépenses de promotion mais avec beaucoup plus d'imprécision.

Plus la concurrence investit en publicité et plus il faut augmenter son budget de publicité pour conserver le même niveau de part de voix. Le bruit appelle le bruit. Raisonner en part de voix favorise la « course aux armements » alors qu'il serait peut-être plus efficace de changer radicalement de politique de communication avec de nouveaux outils et de nouveaux messages.

La part de voix n'exprime les rapports de force des marques sur un marché qu'en termes purement quantitatifs. La part de voix fait référence au bruit publicitaire et non pas à la qualité des messages et du ciblage. On peut se faire entendre avec un positionnement original, fort et servi par une communication très créative : c'est même indispensable quand on dispose de peu de budget.

© Dunod Éditeur, 2014.

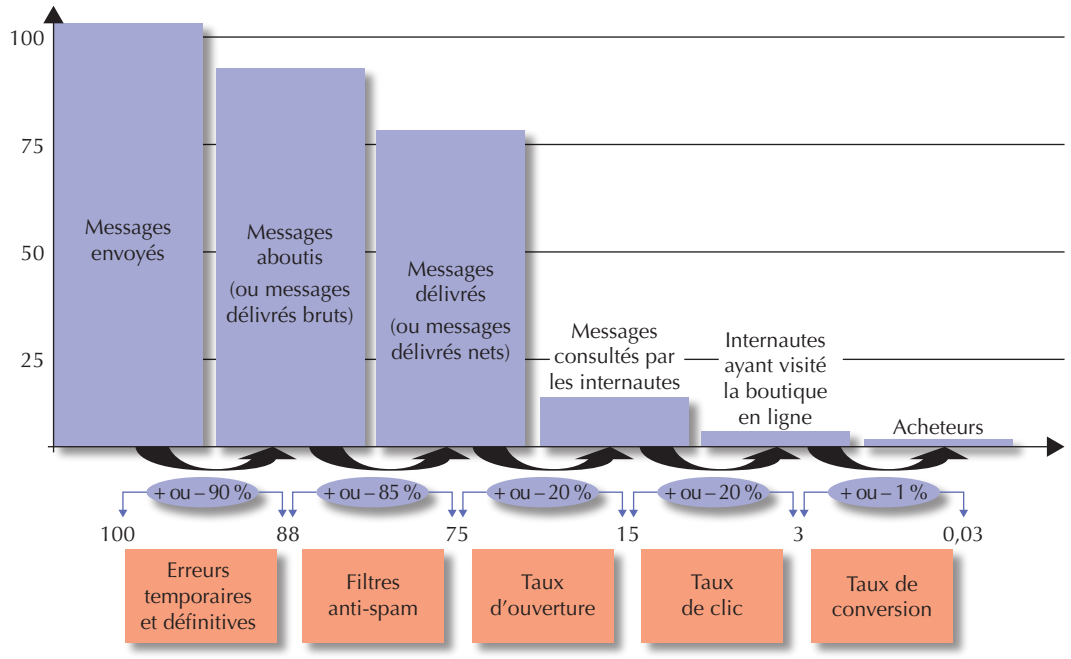
OUTIL N° 16 – MESURER L'EFFICACITÉ D'UN E-MAIL COMMERCIAL

Chapitre 9 – La publicité, la promotion des ventes et le marketing direct

On mesure l'efficacité des publipostages ou mailings classiques par le *taux de remontées* : pourcentage des retours (commandes, réservations, prises de rendez-vous avec un commercial, etc.) sur le nombre total de publipostages envoyés. Internet permet des analyses beaucoup plus fines des performances des e-mails.

La mesure de l'efficacité d'un e-mail commercial est un outil indispensable dès qu'on utilise ce moyen de communication. Elle se décompose en 5 étapes dont on peut calculer la performance et qui sont présentées dans le schéma suivant. Cet outil est présenté en détail au chapitre 9 sur le marketing direct.

La mesure de l'efficacité d'un e-mail commercial



© Dunod Éditeur, 2014.

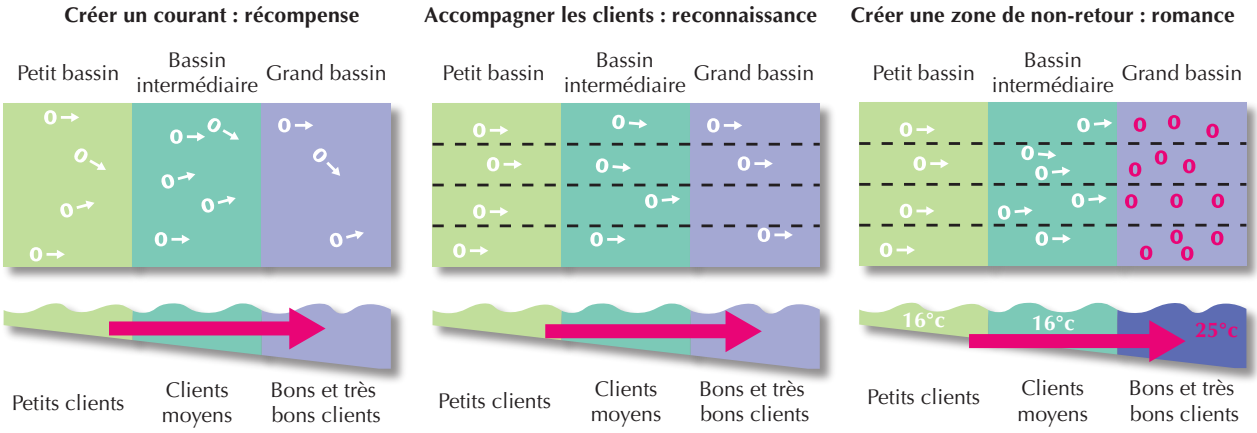
OUTIL N° 17 – LES 3 « R » DE LA FIDÉLISATION

Chapitre 10 – Le marketing relationnel et les politiques de fidélisation

Un des principaux défauts des programmes relationnels est qu'ils ont tendance à s'appuyer essentiellement sur les récompenses, sous forme de cadeaux ou de rétributions monétaires. On rétribue les clients qui adoptent le comportement souhaité comme acheter tel produit, augmenter la fréquence d'achat, etc.). Si les récompenses peuvent être utiles, voire nécessaires, ce n'est qu'une des dimensions d'un programme relationnel qu'on peut résumer sous les 3 « R » de la relation :

- *Récompenses (rewards)* que nous venons de mentionner.
- *Reconnaissance (recognition)*, qui passe pour le client par le fait d'être reconnu, d'être considéré et de pouvoir s'engager avec la marque dans une sorte de dialogue.
- *Romance (romance)*, qui est la dimension émotionnelle de la relation, le signe d'une implication et d'un attachement durable.

Pour en faire un véritable outil, nous croisons ces 3 « R » avec les trois principes d'un programme relationnel d'Arnaud de Baynast, présentés en détail dans le chapitre 10 sur le marketing relationnel et les politiques de fidélisation.



Il y a bien sûr un côté très schématique à assimiler aussi clairement chacun de ces étapes à un des « R » de la relation, alors qu'on peut par exemple trouver de la récompense dans la zone de non-retour, ou de la romance dans l'accompagnement. De plus, cette représentation peut donner un caractère très mécanique à des programmes qui ont des inspirations différentes.

Cependant, notre expérience de formateur et de consultant nous a montré que ce schéma d'ensemble, malgré ces défauts, est réellement utile et pertinent pour concevoir ou pour évaluer un programme relationnel.

1. *Dans la première étape*, on cherche à « upgrader les clients », c'est-à-dire à réduire l'attrition, à accroître la fréquence d'achat, à développer le *cross selling* et le

© Dunod Éditeur, 2014.

up-selling. Un système de récompenses est très utile pour inciter à ce type de comportement d'achat.

2. *Dans la deuxième étape*, on accompagne, c'est-à-dire qu'on facilite la fidélisation en même temps qu'on affirme la présence de la marque aux côtés du client, on instaure un dialogue, on le reconnaît. Cela prend la forme de la communication par le biais de différents supports d'informations, de conseils, d'aide personnalisée, d'encouragement à participer (Web 2.0, réseaux sociaux)…
3. *Dans la dernière étape*, on cherche à fidéliser les meilleurs clients, en confortant un attachement, un lien émotionnel avec eux. On donne une dimension statutaire au programme, on intègre le client dans une véritable relation, on crée l'intimité.

Ce modèle est à la fois utile comme un schéma qui facilite un audit, ou comme un cadre qui aide à définir un programme relationnel.

Un responsable marketing ou une équipe marketing peuvent utilement se demander : quelles sont les étapes et les dimensions défaillantes dans notre programme actuel ou notre projet ? Quelles sont celles qui sont bien développées ? Quel contenu et quelle traduction concrète donner à chacune de ces trois étapes d'un programme de fidélisation ? S'est-on assuré de la cohérence de l'ensemble ? Répond-on à chaque étape aux attentes de ses cibles ?

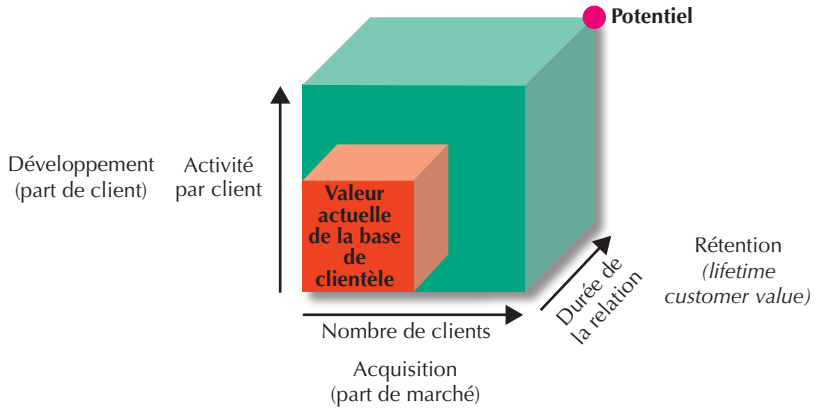
© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 18 – LES STRATÉGIES « 3 D »

Chapitre 12 – La stratégie et le plan marketing

L'illustration suivante représente les trois sources de chiffre d'affaires et de la rentabilité des entreprises.

Les stratégies 3 D



Cette figure, très éclairante pour expliquer les enjeux du marketing relationnel, a une dimension pédagogique pour la stratégie marketing qui justifie que nous en fassions dix-huitième outil de notre boîte à outils.

Elle souligne qu'une stratégie marketing a fondamentalement trois grandes orientations ou dimensions qui peuvent co-exister.

1 La conquête de parts de marché

C'est l'approche transactionnelle du marketing. Le responsable marketing compare sa part de marché en début et en fin de période : l'arrivée de nouveaux clients doit plus que compenser le départ des anciens clients.

Cette approche du marketing est fondamentalement concurrentielle : la part de marché est une mesure de performance relative aux concurrents et l'objet d'une politique de parts de marché est de prendre les clients de la concurrence. La plupart des moyens marketing sont généralement mobilisés pour cet objectif : la communication publicitaire et les dépenses commerciales au premier chef, mais également le marketing direct, la promotion des ventes et le lancement de nouveaux produits.

© Dunod Éditeur, 2014.

2 La fidélisation des clients dans le temps

Cette deuxième dimension d'une stratégie marketing vise à accroître les ventes en réduisant les défections, ce qu'on appelle dans le jargon marketing, l'attrition ou le *churn*.

Cette approche a été sous-estimée pendant très longtemps. Dans des marchés en forte croissance, acquérir et défendre ses parts de marché constitue en effet un enjeu stratégique de première importance (économies d'échelle, pouvoir sur le marché, etc.). Mais dans des marchés à maturité, qui connaissent une faible croissance, retenir ses clients est une façon de développer ses ventes : toute réduction du taux d'attrition est autant de gagné en chiffre d'affaires. La fidélisation des clients n'est plus aujourd'hui un complément utile, une question d'intendance ou un *pensum*, c'est un des principaux axes de stratégie marketing pour l'entreprise. La fidélisation s'appuie sur la qualité de son offre et de ses services, la bonne gestion de la relation clients et la performance de son programme de fidélisation.

3 Le développement de la part de clients

Cette troisième dimension de la stratégie marketing consiste à utiliser sa base existante de clients pour développer son activité. Il s'agit de vendre plus aux mêmes clients, en augmentant la fréquence d'achat, ou en leur vendant des produits additionnels (*cross selling*) ou des produits à plus forte contribution (*up-selling*).

Cette politique est pratiquée depuis longtemps dans certains secteurs d'activité : dans la vente par correspondance par exemple, l'activation de sa base de clients est au cœur de la politique marketing. Mais dans la plupart des entreprises, le développement de la part de clients est plus l'effet secondaire d'une stratégie de conquête de parts de marché qu'une politique délibérée (les clients actuels sont influencés par la publicité ou les lancements de produits qui ciblent des prospects). Une politique de part de client se traduit par le lancement de produits spécifiques (par exemple, des paquets de biscuits au format « familial » destinés aux gros clients de la marque), par une politique de communication adaptée, des avantages spécifiques, une bonne gestion de la relation clients.

Le principal intérêt de ce schéma 3 D est pédagogique, en ce sens qu'il oblige à reconsidérer ses habitudes et préjugés : la conquête de la part de marché n'est pas la seule stratégie adaptée pour développer son chiffre d'affaires, c'est une des trois stratégies fondamentales. Le responsable marketing a tout intérêt à se poser les questions suivantes : laquelle de ces trois dimensions l'entreprise développe-t-elle aujourd'hui ? Quelles sont celles qui sont sous-exploitées ? Dispose-t-on seulement des moyens d'analyse et d'action qui permettent de mesurer la fidélité et la part de client et d'agir sur elles ? Quelle portion du budget est allouée à chacun de ces trois axes ? Quelle priorité doit-on donner à chacun d'entre eux ? Quel retour peut-on espérer sur les investissements consacrés à la conquête, à la fidélisation ou au développement de la part de clients ?

© Dunod Éditeur, 2014.

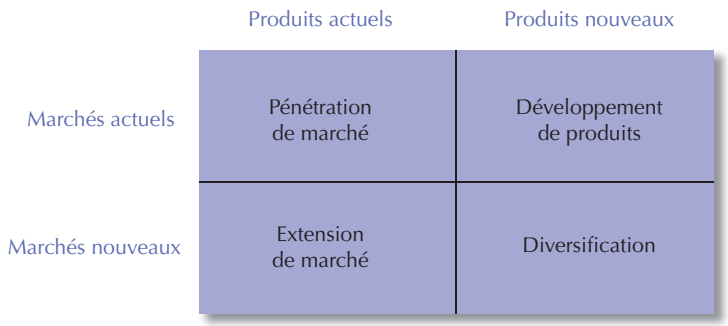
OUTIL N° 19 – LA MATRICE D'ANSOFF

Chapitre 12 – La stratégie et le plan marketing

La matrice développée par Igor Ansoff en 1957 est un outil toujours utile pour mieux comprendre les stratégies de croissance d'une entreprise[1].

Elle croise deux dimensions : les produits et les marchés, et distingue entre les produits et marchés actuels de l'entreprise et ceux qui sont nouveaux pour elle.

La matrice d'Ansoff



La matrice d'Ansoff identifie de ce fait quatre stratégies de croissance :

1. *La pénétration du marché (produits et marchés actuels).* Elle peut se réaliser en conquérant des non-acheteurs de la catégorie de produits en conquérant les clients de la concurrence, en fidélisant ses clients, ou en développant, en conquérant le revenu moyen par client.
2. *Le développement de nouveaux produits (produits nouveaux, marchés actuels).* Cette politique d'innovation consiste à lancer des nouveautés sur le marché, soit en réactualisant ses produits, soit en étendant sa gamme et en y ajoutant de nouveaux produits.
3. *L'extension de marché (produits actuels, nouveaux marchés).* Ces nouveaux marchés où l'entreprise n'est pas présente peuvent être des marchés étrangers dans le cas d'une internationalisation, ou le résultat de l'extension de sa couverture géographique nationale ou encore le ciblage de nouveaux segments de clients (par exemple, Free, après avoir été fournisseur d'accès à Internet pour les particuliers s'est lancé sur le marché des entreprises).
4. *La diversification (produits et marchés nouveaux).* C'est la forme la plus poussée de l'innovation. L'entreprise s'attaque à des marchés nouveaux avec des produits

1. Igor Ansoff, « Strategies for Diversification », *Harvard Business Review*, Vol. 35, 5, septembre-octobre 1957, pp.113-124.

© Dunod Éditeur, 2014.

nouveaux, par exemple Microsoft se lançant sur le marché de la console de jeux avec la Xbox.

Plus on s'oriente en bas et à droite de la matrice, plus le niveau de risque augmente, la stratégie de croissance la moins risquée étant celle de la pénétration. L'intérêt de la matrice d'Ansoff n'est donc pas seulement de proposer une typologie des stratégies de croissance, mais de souligner les risques sous-jacents. Cela ne signifie pas, par exemple, qu'une politique de diversification doit être écartée par principe, mais qu'il faut être conscient des risques qui y sont associés et qu'il faut s'assurer qu'on dispose ou qu'on peut disposer des compétences, savoir-faire et moyens nécessaires pour la mettre en œuvre.

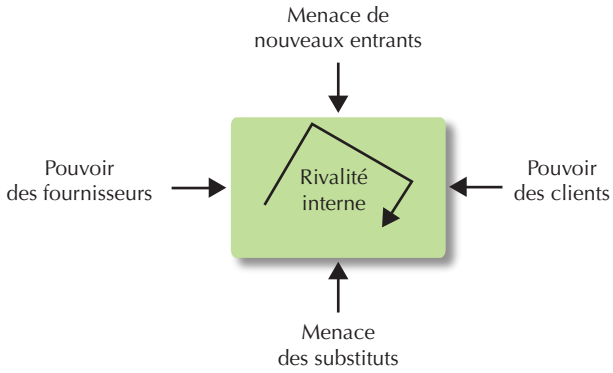
© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N^{O} 20 – LES FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER

Chapitre 12 – La stratégie et le plan marketing

L'analyse des forces concurrentielles de Porter reste un outil incontournable et toujours aussi pertinent pour étudier la situation concurrentielle d'un marché.

Les cinq forces concurrentielles d'un marché selon Porter



Michael Porter part d'un principe fondamental : plus l'intensité concurrentielle d'un marché est importante, plus il est difficile d'y dégager des marges bénéficiaires et de se développer. Mais l'intensité concurrentielle ne se réduit pas aux concurrents directs, elle inclut la menace de nouveaux entrants (barrières d'entrée), le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients et la menace des produits de substitution.

Il est fondamental, quand on évalue son marché ou quand on évalue un marché dans lequel on pourrait entrer, d'analyser ces 5 forces concurrentielles et d'en tirer des conclusions. Cet outil n'est en effet pas seulement descriptif : rien n'est plus inutile que de le présenter dans un plan marketing et de passer à la suite sans en avoir au préalable tiré toutes les conséquences stratégiques.

Après avoir présenté une description de la situation, cet outil doit conduire à un *diagnostic* qui permette d'en expliquer le pourquoi. Et ce diagnostic doit lui-même entraîner des *recommandations* pour anticiper les évolutions, pour s'adapter à l'environnement, voire pour changer les règles de la concurrence.

Cet outil est présenté en détail dans le chapitre 12.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 21 – LE SWOT

Chapitre 12 – La stratégie et le plan marketing

S'il est un outil stratégique utilisé jusqu'à l'usure, c'est bien le SWOT, le tableau des forces *(strengths)*, faiblesses *(weaknesses)*, opportunités *(opportunities)* et menaces (*threats*) : c'est souvent un *pensum* des présentations de plans marketing.

Il ne mérite pourtant pas cette mauvaise réputation car il offre un moyen très utile pour résumer l'information et, bien utilisé, il contraint le responsable marketing à veiller à la cohérence entre l'analyse interne et externe, le diagnostic qu'il représente et les recommandations auxquelles il conduit.

On trouvera dans le chapitre 12 sur l'élaboration de la stratégie marketing, une présentation détaillée du SWOT et de son utilisation. Nous résumons ici la façon dont on peut construire un SWOT réellement utile.

Construire un swot réellement utile

La force de la méthode est qu'elle oblige à la rigueur du raisonnement. Son intérêt n'est donc pas de remplir un formulaire, mais de s'obliger à une argumentation bien construite :

- Un SWOT reprend des éléments clés de l'analyse interne et externe préalable.
- On ne devrait pas mettre plus de cinq ou six éléments dans chacune des quatre parties du SWOT. Le SWOT est un outil de diagnostic, on ne garde que des points fondamentaux, qui vont influencer la politique marketing. Le SWOT n'est pas un résumé de l'analyse, c'est déjà une interprétation et un choix.
- Un SWOT commande un plan d'action. On doit impérativement retrouver dans le plan marketing les *forces* sur lesquelles l'entreprise va s'appuyer, les *opportunités* du marché qu'elle va saisir, les *faiblesses* qu'elle va chercher à compenser et la façon dont elle va faire face aux *menaces*. Si les forces, faiblesses, opportunités, menaces d'un plan ne sont pas les mêmes que celles du SWOT c'est que le SWOT ou le plan est mal conçu.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N^{O} 22 – LA MÉTHODE RFM

Chapitre 13 – La segmentation et le ciblage

RFM est un acronyme pour :

- *Récence (R)* : l'ancienneté du dernier achat du client ;
- *Fréquence (F)* : le nombre d'achats du client pour la marque concernée sur une période de référence (mois, trimestre, année) ;
- *Montant (M)* : le montant des achats sur la période de référence.

L'analyse sur les critères RFM vise à identifier et à classer des groupes de population en fonction de leur fidélité à une marque et de leur valeur pour l'entreprise. Les deux premiers critères R et F nous éclairent sur la fidélité du client. La valeur du client est évaluée par le montant (M) des achats cumulés sur la période de référence, par le ticket moyen du client ou par la marge calculée sur le total des achats du client.

Il s'agit d'un outil de base incontournable en marketing direct et en marketing relationnel, qui permet de diagnostiquer une situation, de segmenter une base, de définir des politiques ciblées pour accroîtreses ventes.

L'approche par RFM est présentée en détail chapitre 9, section 2.

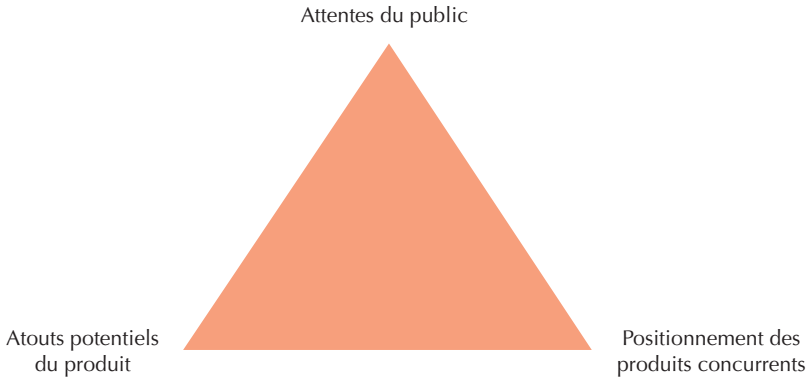
© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N° 23 – LE TRIANGLE D'OR DU POSITIONNEMENT

Chapitre 14 – Le positionnement

Cet outil a été conçu il y a plus de vingt ans par Denis Lindon pour Danone et, comme son auteur, il a gardé toute sa verdeur.

Le triangle d'or du positionnement



Le triangle du positionnement permet de synthétiser et de valider un positionnement. Il peut être utile également pour le présenter en une seule figure.

Si on veut dessiner le positionnement d'une offre, on placera sa description, exprimée en une phrase, au milieu du triangle. En haut, on résumera en quelques mots les attentes clés du public ciblé. En bas à gauche, les atouts réels du produit et à droite, le positionnement du ou des concurrents principaux.

Cet outil permet de poser trois questions fondamentales pour élaborer ou valider un positionnement :

- Le positionnement choisi est-il *pertinent*, autrement dit correspond-il aux attentes du public ciblé ?
- Est-*il crédible*, c'est-à-dire est-il cohérent avec les atouts réels de notre offre ?
- Est-il *différent*, c'est-à-dire permet-il de nous distinguer de nos concurrents ?

L'ensemble du chapitre 14 du *Mercator* est consacré au concept de positionnement.

© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N^{O} 24 – LA MATRICE DES MARQUES ET LA *LOVEMARK*

Chapitre 15 – La marque

L'auteur de la théorie de la lovemark est Kevin Roberts, président de Saatchi & Saatchi monde[1]. Il compare la relation d'un individu à une marque à celle d'un individu à un autre. Les qualités objectives d'un individu peuvent créer de la différence, mais elles ne suffisent pas à créer de la préférence : on peut reconnaître les qualités de quelqu'un sans pour autant l'apprécier. Il en va de même pour les marques. L'iPod d'Apple n'est pas le meilleur lecteur mp3 de la planète, et pourtant c'est celui que le public préfère. Au-delà de la performance, une marque doit susciter des émotions. La plus positive et la plus forte, c'est l'amour. Lorsque le lien à la marque relève de l'amour, c'est une lovemark.

Une façon d'analyser les marques est de les placer sur un mapping ayant un axe pour le respect de la marque, et l'autre pour l'amour de la marque. Le respect est une obligation pour une marque. C'est tout simplement la reconnaissance de ses qualités objectives (la marque tangible). Il se construit sur du rationnel. L'amour est différent du respect, il se construit sur du subjectif.

La matrice permet de distinguer quatre cas de figure :

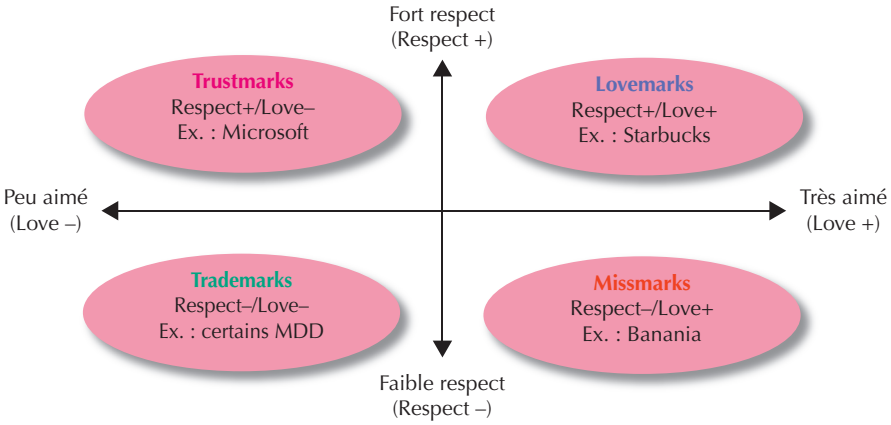
- *Les trademarks*. Ni respect, ni amour : c'est le cas des produits de base, des commodités qu'on achète sans y prêter attention. C'est le cas également des marques dont la conduite n'est pas respectueuse des clients, des citoyens du quart-monde, de la protection de la planète.
- *Les trustmarks*. Elles méritent notre confiance et on les respecte pour les performances et le sérieux de leurs produits, mais elles ne dégagent pas d'émotion.
- *Les missmarks*. On les aime bien mais on ne les respecte guère, on ne les prend pas au sérieux.
- *Les lovemarks* : Respect et forte relation affective.

Cet outil sert à analyser les positions et les évolutions des différentes marques sur un marché, à s'interroger sur l'identité d'une marque et le sens à donner à son évolution : faut-il la rendre plus respectable ou bien développer le lien affectif avec son marché ? Est-il possible de faire les deux en même temps ? C'est souvent trop ambitieux. Quels sont les messages et les outils à développer pour gagner en respect ou en affectif ?

1. Kevin Roberts, *Lovemarks : le nouveau souffle des marques*, Éditions d'Organisation, 2004.

© Dunod Éditeur, 2014.

Les marques selon leur respectabilité et le lien affectif avec le marché



© Dunod Éditeur, 2014.

OUTIL N^{O} 25 – LE *BLUEPRINTING* DES SERVICES

Chapitre 16 – Le marketing des services

Le chapitre 16 sur le marketing des services présente en détail le blueprinting des services ou schéma directeur du service (section 3, 2).

Cet outil consiste à étudier l'organisation d'un service en partant de l'expérience du client. Il permet d'étudier le service du point de vue du client, c'est-à-dire dans une démarche « orientée vers le client ».

On doit d'abord identifier les actions clés que réalise un client dans son parcours, les éléments tangibles qu'il perçoit à chaque étape, les interactions qu'il a avec le personnel ou les machines (en face à face ou à distance) et enfin les actions qui doivent être réalisées en back-office pour délivrer le service.

On dessine ensuite l'ensemble pour visualiser chacune des étapes et chacun des éléments mentionnés plus haut et on cherche à identifier les points à risque.

Selon notre expérience, cet outil est particulièrement utile aussi bien quand on évalue un service existant que lorsqu'on conçoit un nouveau service :

- Il permet, comme on l'a souligné, de voir son activité dans la perspective du client plutôt que dans la seule perspective interne de production du service.
- Réalisé en équipe, il incite chacun à se rendre compte des interdépendances entre les différentes parties de l'organisation pour délivrer le service. Il met autour de la table des collaborateurs appartenant à différents services de l'entreprise, qui concourent tous à la réalisation du service, et assure ainsi une meilleure cohésion des équipes.
- En identifiant les OTSU (les « occasions de plantage »), il permet d'anticiper et éventuellement de corriger les sources d'incidents et d'insatisfaction des clients : c'est un outil de qualité de service.
- Ce travail n'est pas seulement descriptif, il permet de dégager des idées d'innovation et de développer des recommandations.
- Enfin un blueprint, le résultat final, est un très bon outil de communication interne pour aider chacun, au-delà de ceux qui ont participé à l'exercice, à comprendre son rôle dans le processus de service et l'expérience finale du client.

© Dunod Éditeur, 2014.